

サステナビリティ 取り組みによる 経営基盤の強化

> プロローグ

> Accelerate Transformation

> 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取り組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取り組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> データセクション

グループサステナビリティ推進体制

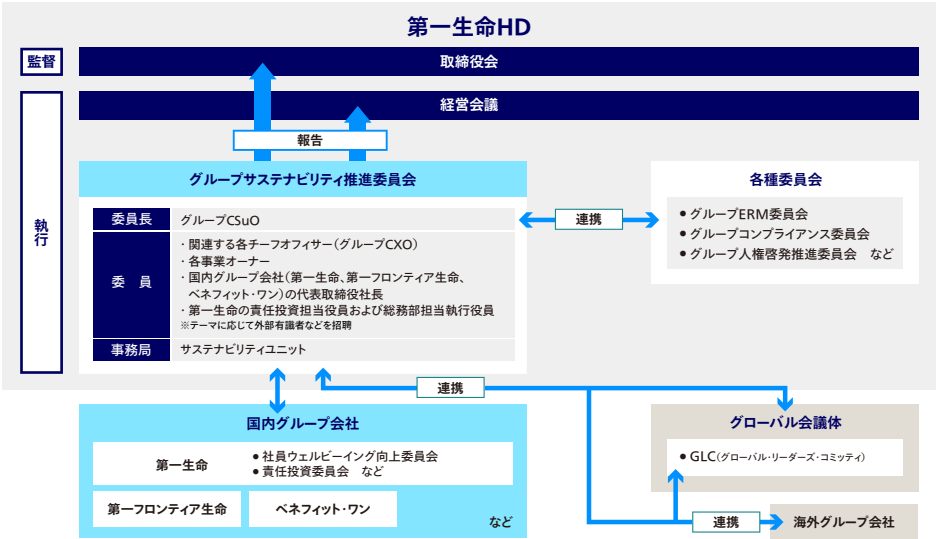
第一生命グループとサステナビリティ

グループサステナビリティ宣言

当社グループのパーパスで目指す世界の実現に向けて、グループ一丸となったサステナビリティ取組みを一層推進すべく、2025年4月に「グループサステナビリティ宣言」を制定しました。本宣言では、当社グループにとってのサステナビリティを、持続可能な環境・社会のなかで現世代・将来世代のあらゆる人びとのWell-beingが実現することと定義しています。本宣言のもと、コア・マテリアリティ(当社グループが優先的に取り組む重要課題)に基づく事業の実践を通じて社会価値と経済価値を創出し、当社グループの持続的な成長とともに、目指す世界を実現していきます。

グループサステナビリティ推進体制

当社グループでは、持続的な社会の実現に向けた取組みを力強く推進するために、「グループサステナビリティ推進委員会」を中心としたサステナビリティ推進体制を構築しています。グループCSuOがグループサステナビリティ戦略を推進する職責を担うとともに、本委員会の委員長を務めています。本委員会では、グループ方針・戦略や対外コミットメントを含む効果的な情報発信の検討、グループ各社における取組遂行状況のモニタリングなどについて、外部有識者の意見を踏まえ、グループ横断的かつ中長期的な視点で議論しています。また、本委員会はグループ社員向けに公開しており、議論した内容は経営会議・取締役会に報告しています。本委員会を基盤として、①理念体系の構築・浸透、②計画策定、③実行、実績分析、情報開示、④ステークホルダーコミュニケーションのサイクルを回すことで、実効性のあるサステナビリティ経営を推進しています。



2024年度の議題

日程	概要
5月	▶ 主要海外グループ会社のサステナビリティ取組み ▶ 人的資本に関する取組み ▶ 価値創造ストーリーを踏まえた今後の取組み
10月	▶ サステナビリティ情報開示の状況と今後の課題 ▶ サステナビリティに関する社内浸透の在り方
12月	▶ グループサステナビリティ宣言の策定 ▶ 第一生命グループの環境に関する取組み(気候変動・自然資本)
3月	▶ SSBJ基準を踏まえたサステナビリティ情報開示 ▶ 当社グループの重要課題にかかるリスクと機会の見直し ▶ 人権に関する取組みの状況

外部有識者(2025年4月時点)

Peter David Pedersen	NPO法人 NELIS代表理事
高村 ゆかり	東京大学 未来ビジョン研究センター教授
中久保 菜穂	シェルパ・アンド・カンパニー株式会社 取締役 CSuO (Chief Sustainability Officer)

プロローグ

Accelerate Transformation

資本効率向上への変革

サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

データセクション

気候変動・自然資本への取組み ―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

□ 気候変動・自然資本への取組み ―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

基本的な考え方

気候変動は世界中で社会や経済に深刻な影響をもたらします。また、世界のGDPの半分以上が自然・生態系からの恩恵を受けているとされており、当社グループにとっても自然資本は事業活動の重要な基盤です。そして、気候変動による豪雨、洪水、干ばつが自然資本の劣化につながり得ることなど、両者は密接に関連していると言われていいます。そういった認識のもと、当社グループは、地球環境のサステナビリティ確保に向けて、コア・マテリアリティに「Green Leadership」を掲げました。事業会社そして機関投資家として、常に環境への影響に配慮した行動を心がけています。

当社グループの気候変動・自然資本への取組みの概要

当社グループでは、気候変動・自然資本を中心とした環境課題に戦略的に取り組んでいます。TCFD・TNFD提言に基づく情報開示を行っており、以下に、当社グループの気候変動・自然資本への取組みの概要を「ガバナンス/リスク管理」、「戦略」、「指標と目標」に分けてお示ししています。各取組みの詳細については、サステナビリティレポート2025の「気候変動・自然資本への取組み」をご参照ください。なお、「戦略」のうち気候変動・自然資本に関するリスク・機会、「指標と目標」については本誌にも掲載しています。

	気候変動への取組み	自然資本への取組み
ガバナンス/リスク管理 □	▶ 取締役会の監督のもと、経営会議が主導して策定した気候変動に関わる事業計画に基づき、グループサステナビリティ推進委員会やグループERM委員会等を通じて取組みを推進 取組状況を経営会議・取締役会へ定期的に報告し、取締役会の監督を受けることで気候変動や自然資本にかかる取組みをさらに強化する体制を構築 ▶ 役員報酬の業績評価指標にCO₂排出量削減の進捗を含むサステナビリティ指標を設定 ▶ お客さまの生命や健康、企業活動、社会の持続可能性などに大きな影響を与える重要な経営課題という認識のもと、気候変動および自然資本・生物多様性に関するリスクを重要なリスクとして選定し、リスク管理を強化	
戦略 □	ネットゼロ移行計画 リスク・機会 シナリオ分析 機関投資家として 事業会社として ▶ 実体経済のネットゼロ移行促進に向けた気候変動対応をより統合的に推進すべく「ネットゼロ移行計画」を策定 ▶ 気候変動による当社グループへのリスク・機会を特定 ▶ TCFDの提言を踏まえ、気候変動リスクを移行リスク※1と物理的リスク※2に分類のうえ、保険引受リスクおよび市場・信用リスクについてシナリオ分析を実施 ▶ 責任投資のさらなる推進に向けて、国内中核事業会社である第一生命と第一フロンティア生命共同で「責任投資の中期取組方針」を策定・公表 ▶ 運用ポートフォリオのGHG排出量削減や、投融資を通じたポジティブ・インパクトの創出、継続的なエンゲージメントを通じた投融資先の脱炭素社会の実現に向けた取組み支援(脱炭素戦略の策定・実行支援等)等を実施。 ▶ ネットゼロを掲げる金融機関の世界最大の連合体であるGFANZ※3や、機関投資家団体であるNZAOAへの参加を通じて、脱炭素社会の実現に向けた国際的なルールメイキングに貢献 ▶ 事業活動におけるネットゼロの実現に向けて、第一生命にて省エネルギー化および使用電力の再生可能エネルギー化等を推進。CO₂排出量算定の精緻化により、サプライチェーン上の削減余力の洗い出しも実施	リスク・機会 LEAP分析※4 ▶ 投融資先や自社事業を通じた自然との接点および依存・影響への理解に基づき、当社グループの自然資本・生物多様性に関するリスク・機会を特定 ▶ LEAPアプローチに基づく投融資先や自社事業を通じた自然資本への依存・インパクト、リスク・機会の分析
指標と目標 □	▶ 機関投資家・事業会社の両面で複数の指標を策定	

※1 気候変動への対応として低炭素経済に移行していく過程で発生する、政策導入、技術革新、市場の変化などから発生するリスク ※2 気温上昇や海面上昇などの長期的な気候変動、台風などの自然災害によって、不動産などの資産に対して直接的な損害が発生するリスク
※3 Glasgow Financial Alliance for Net Zero。排出量ネットゼロを掲げる金融機関を包括するグローバル・イニシアティブ ※4 Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)の頭文字をとったものであり、TNFDによって開発された、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

気候変動・自然資本への取組み ―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

気候変動に関するリスクと機会

当社グループは、気候変動によって、下記のような影響が中長期的にもたらされる可能性があるとして認識し、SSPシナリオ(5-8.5)^{※5}、NGFSシナリオ^{※6}などを用いて影響を分析しています。分析結果に基づき、機関投資家・事業会社として、気候変動に対する強靭性の確保・機会獲得に向けた取組みを推進しています。

リスク	▶ 温暖化に伴う熱中症や感染症の増加、および台風などに起因する水害発生による保険金・給付金支払額の増加 ▶ 炭素税の導入、市場・社会環境変化による資産の毀損、新技術開発、消費者行動の変容等の環境変化への不十分な対応による投融資価値の下落 ▶ 気候変動の対応の遅れによるレピュテーションの低下、および訴訟の発生
機会	▶ 温室効果ガス(GHG)排出の削減に貢献する商品・サービスの提供 ▶ 再生可能エネルギー事業などの気候変動問題の解決に資する投融資機会の増加 ▶ 気候変動リスク・機会等に関する投融資先評価を活用した、運用ポートフォリオのレジリエンス強化 ▶ 資源効率の高い事業インフラの導入による事業コストの低減

※5 Shared Socioeconomic Pathways (共有社会経済経路)。¹IPCC (気候変動に関する政府間パネル) が設定する気候変動シナリオ
※6 Network for Greening the Financial System (気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク) が設定する気候変動シナリオ

自然資本に関するリスクと機会

投融資先や自社事業を通じた自然との接点および依存・影響への理解に基づき、当社グループの自然資本・生物多様性に関するリスク・機会を特定しました。今後もサプライチェーンを含む自社ビジネスと自然資本との関係性の理解に向けた取組みを継続しながら、自然資本に関するリスク・機会の把握・精緻化に努めていきます。

リスク	▶ 投融資先における操業の停滞・停止、調達コストの増加などに伴う当社グループの投融資価値の下落 ▶ あらゆる事業活動の基盤である自然資本・生物多様性が喪失することで、経済全体に影響が及び、当社グループの資産価値が毀損するリスク ▶ 規制等への対応に伴う投融資先における費用の増加、および不十分な環境取組みに起因するレピュテーションの悪化に伴う企業価値低下による当社グループの投融資価値の下落 ▶ 自然資本・生物多様性の喪失を原因とする災害の深刻化や汚染に伴う感染症の増加による保険金・給付金の増加 ▶ 自然災害の頻発・激甚化による自社拠点の損壊、社員の安全性への影響 ▶ 当社グループの自然資本・生物多様性の保全に関する対応が不十分なことによるレピュテーションの悪化
機会	▶ 投融資先における売上高の増加、費用の減少に伴う当社グループの投融資価値の上昇 ▶ グリーンファイナンスやネイチャーボンドなど、新たな投融資機会の獲得 ▶ 資源の効率的な利用に伴う事業運営コストの削減

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

気候変動・自然資本への取組み ―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

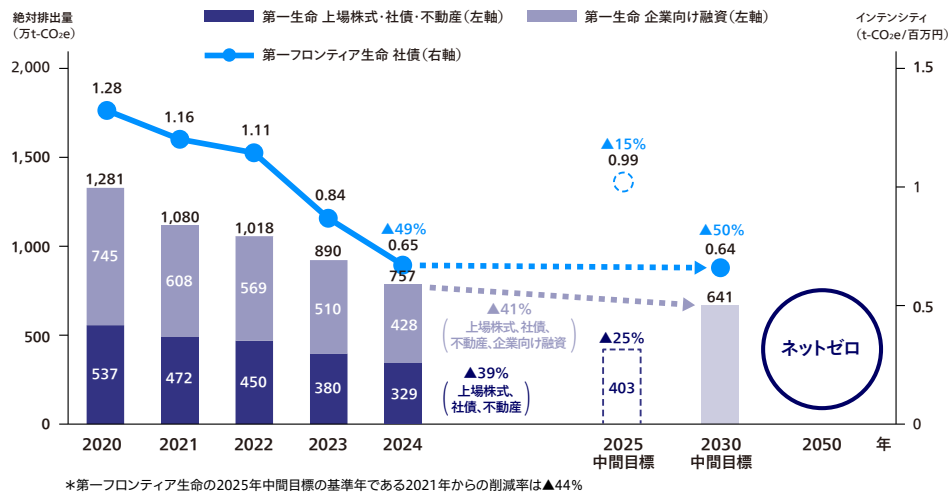
指標と目標

機関投資家として

第一生命と第一フロンティア生命では、2050年のGHG排出量ネットゼロ達成に向けて、運用ポートフォリオのGHG排出量削減に関して、2025年目標※7に加えて、2030年までの中間目標※8として50%削減（対2020年比）を設定しています。

2024年実績では、2025年目標を前倒して進捗しており、2030年目標に対して第一生命では41%、第一フロンティア生命では49%（それぞれ対2020年比）の削減となりました。

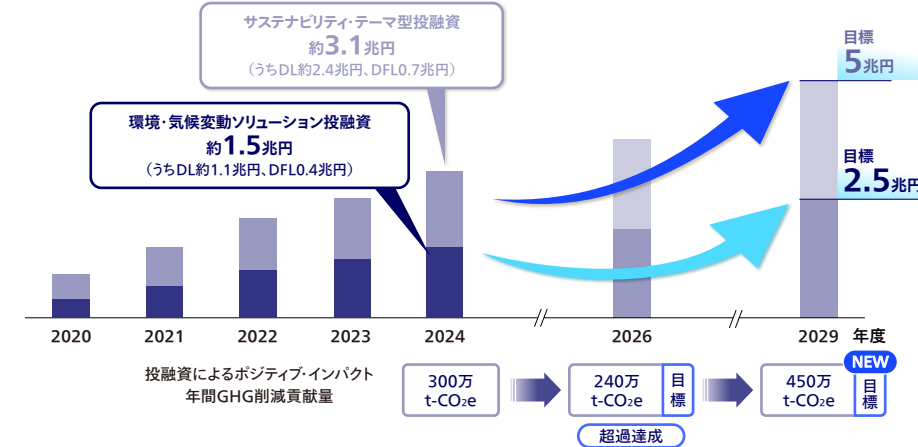
■〈第一生命・第一フロンティア生命〉GHG排出量の推移（上場株式、社債、不動産、企業向け融資ポートフォリオ）



※7 第一生命:25%削減、第一フロンティア生命:15%削減(インテンシティベース)。
対象資産は第一生命:上場株式、社債、不動産ポートフォリオ、第一フロンティア生命:社債。
基準年は第一生命:2020年3月時点、第一フロンティア生命:2021年3月時点(2025年目標のみ、2030年目標は第一生命と同一基準年)
※8 第一生命の対象資産に企業向け融資を追加

気候変動問題を含む社会課題の解決に向けた投融資(サステナビリティ・テーマ型投融資)は、2029年度末までに累計5兆円以上とすることを目標としており、2024年度末時点で約3.1兆円となりました。なかでも、気候変動問題への対応強化として、「環境・気候変動問題の解決に資する投融資(環境・気候変動ソリューション投融資)」を2029年度末までに累計2.5兆円以上に拡大する目標を策定しており、2024年度末時点で約1.5兆円に到達しています。また、投融資によるポジティブ・インパクトの拡大に向けて、金額目標に加え年間GHG削減貢献量をインパクト指標として目標設定しています。同インパクトは順調に拡大しており、2024年度において300万t-CO₂e/年と、2026年度までの目標を超過達成しました。これを踏まえて、投融資によるポジティブ・インパクトのさらなる拡大に向けて、2029年度450万t-CO₂e/年に目標を引き上げました。

■〈第一生命・第一フロンティア生命〉社会課題の解決に向けた投融資実績と目標



事業会社として

当社グループでは、スコープ1及びスコープ2のCO₂排出量について、2025年度に50%削減、2030年度に75%削減(いずれも2019年度比)、2040年度にネットゼロを目指しています。加えて、第一生命では、スコープ3(カテゴリ15以外)のCO₂排出量を2030年度に30%削減(2019年度比)、2050年度にネットゼロという目標を設定しています。2024年度実績では、スコープ1及びスコープ2は3.28万t-CO₂e(2019年度比71%の削減)、また、スコープ3(カテゴリ15以外)は4.59万t-CO₂e(2019年度比8%の削減)の削減となりました。

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

人権の尊重

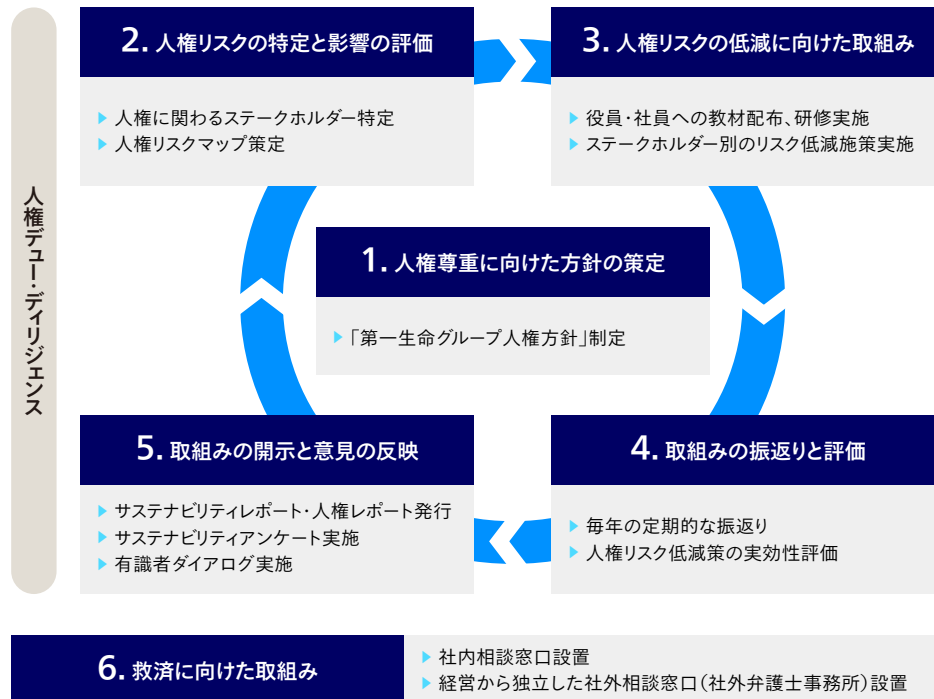
 人権の尊重

基本的な考え方

第一生命グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、「第一生命グループ人権方針」を定めています。これに加えて、「第一生命グループ行動規範」の「ベースとなる行動」の一つとして、「人権の尊重」を規定しています。当社グループは国際社会の人権尊重に関する動向をいち早くつかむとともに、人権に関わる原則・イニシアティブ・ガイドラインを正しく理解し、あらゆる場において常に相手を思いやる心を持って行動できる役員・社員の育成に努め、人々の幸せを追求した「人権尊重」という価値観に根ざした企業であり続けるよう努めます。

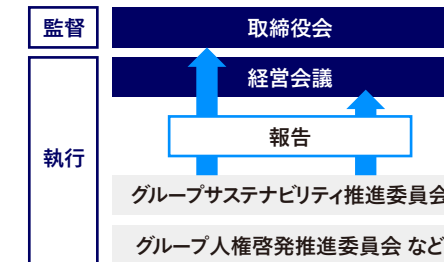
人権の尊重に向けた取組み全体像

第一生命グループは、サプライチェーンを含む事業活動全体に関わるすべてのステークホルダーの人権を尊重すべく、人権デュー・ディリジェンスのステップにしたがって、人権尊重に向けた取組みを推進しています。



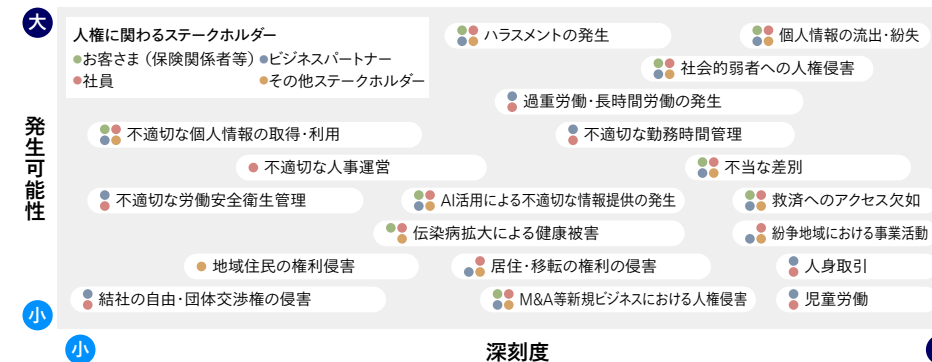
推進体制

人権の尊重を含むサステナビリティに関する取組みを推進するため、第一生命グループは「グループサステナビリティ推進委員会」「グループ人権啓発推進委員会」を中心とした推進体制を設置しています。グループ人権啓発推進委員会では、人権啓発が必要な重点テーマを策定し、人権啓発の取組みを推進しています。



人権リスクマップ

人権リスクの特定と影響評価の一環として、2023年度に人権リスクマップを作成しました。サプライチェーンを含むグループ事業全体の人権リスクを評価し、その結果を踏まえ、重点取組みの策定などを行っており、今後も取組みの強化を図っていきます。


 プロローグ

 Accelerate Transformation

 資本効率向上への変革

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制
気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

 データセクション

コーポレートガバナンス

当社は、お客さま、株主、社会、従業員などのステークホルダーからの負託に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するため、経営の監督と業務執行のバランスを取りつつ、透明・公平かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的として、「コーポレートガバナンス基本方針」の定めるところにより、コーポレートガバナンス体制を構築します。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス強化の取組み

	旧第一生命	第一生命HD
体制・機関設計・グループガバナンス	2010 東京証券取引所（第一部）へ上場 2013 アドバイザー・ボードを設置 2014 グループ内部統制基本方針などを制定 2015 コーポレートガバナンス基本方針を制定	2016 持株会社体制・監査等委員会設置会社へ移行 2022 CXO（現：グループCXO）を導入・設置 2023 当社と第一生命の社長の兼任を解消 2024 事業オーナーの導入、マトリクス型の経営管理体制の強化
実効性・監督と執行の分離	2014 社外取締役に対する独立性基準を制定 2014 取締役会の自己評価開始	2016 監査等委員会の自己評価開始 2017 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の自己評価開始 2020 取締役会議長が代表取締役を兼任しない体制へ移行
報酬制度	2011 株式報酬型ストックオプションを導入	2018 譲渡制限付株式報酬制度を導入 2021 KPIとして相対TSRを導入 2022 業績連動型株式報酬制度を導入

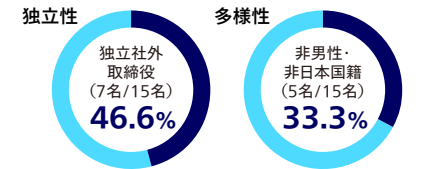
コーポレートガバナンス体制

監査等委員会の設置に加え、社外取締役の選任および任意の委員会の設置などにより、社外の視点も踏まえた実効的なコーポレートガバナンス体制を構築しています。

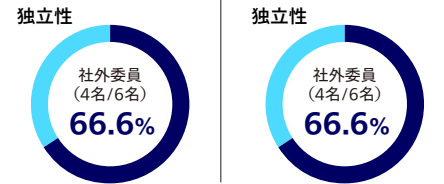
コーポレートガバナンス体制の概要（2025年6月30日時点）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の任期	1年 ただし、監査等委員である取締役は2年
在任期間の上限	社外取締役：8年 監査等委員である取締役：12年
役員報酬の内訳	①基本報酬 ②単年度業績連動報酬 ③譲渡制限付株式報酬 ④業績連動型株式報酬
任意の諮問機関	指名諮問委員会および報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

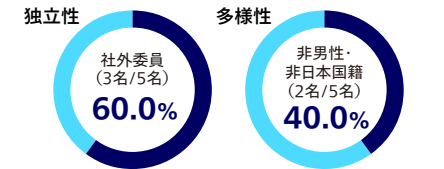
取締役会	
開催回数	17回※
議長	稲垣 精二（取締役会長）



任意の諮問機関		
指名諮問委員会	報酬諮問委員会	
7回※	開催回数	12回※
新貝 康司（社外取締役）	議長	石井 一郎（社外取締役）



監査等委員会	
開催回数	28回※
委員長	佐藤 りえ子（社外取締役）



※2024年度実績

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取組み

コーポレートガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の意思決定の有効性等を担保するため、取締役会の実効性に関する自己評価を2014年度より毎年実施し、翌年度以降の運営改善につなげています。

2024年度評価においても、第三者機関にて、全取締役は無記名方式の事前アンケート※を実施したうえで、各取締役に対する1時間の個別インタビューを行いました。第三者機関からは、当社取締役会の実効性は他社との比較においても相対的に高いとの評価を得ています。

※アンケートは「全体評価」「構成」「事前準備等」「運営」「討議内容」「各委員会」「執行のモニタリング」「その他」の8区分46問で構成されています。

2024年度	課題	改善策
	①グループガバナンス態勢の高度化	▶事業オーナー、CXOによる報告の充実 ▶海外や非保険領域の事業会社の事業戦略に関する報告の充実
	②グループ戦略議論の充実	▶オフサイトミーティング等も活用し、グループベースのリソース配分や中長期的な事業ポートフォリオに関する議論を実施
	③取締役会事務局機能のさらなる強化	▶適切なアジェンダ設定や説明資料の品質安定化の観点で、取締役会室から各部署へのフィードバックを強化 ▶案件の論点をより明確化すべく、説明に用いるサマリー資料の雛型を改善 ▶議論の充実に向けて各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保すべく、資料提供のタイミングを早期化
2025年度	課題	改善策
	①グループガバナンス態勢の高度化	▶事業オーナー・グループCXO・事業会社トップ間の責任・権限や役割分担のさらなる明確化 ▶グループCXOによるグループ横断的な指揮・統制の状況に係る定期的なモニタリング
	②議論の生産性のさらなる向上	▶議論の時間対効果を意識し、特に時間が不足する傾向にある中長期戦略検討会のアジェンダ数及び優先順位の見直し

2024年度の具体的な改善取組みの例

①グループガバナンス態勢の高度化

- 事業オーナー・CXOと事業会社（海外事業会社に関してはさらに地域統括会社）との間のレポーティングラインに係る運営のさらなる強化に向けて取締役会での議論を実施。
- 3軸（事業オーナー・CXO・事業会社）体制の浸透をモニタリングする観点から、すべての事業オーナー、CXOに取締役会や中長期戦略検討会※での説明の機会を設け、各領域における目指す姿やその実現に向けた戦略、今後の課題等について議論。事業会社に関しては、新たに当社グループに加わったベネフィット・ワンの社長と中長期の事業戦略をテーマに議論した他、主要な海外事業会社のCEOと事業戦略や出資案件について議論を実施。

※会社の中長期的な課題に対する取締役による戦略的議論の場として開催。重要案件を議論するための前提となる情報の提供や、戦略の方向性等に関する意見交換等を実施。

②グループ戦略議論の充実

- 中長期戦略検討会を活用し、主要な国内事業会社の収支構造やユニットコストを確認のうえ複数回にわたり議論を実施。
- 将来の事業ポートフォリオの最適化に向けた議論を深めるために取締役合宿を実施。マクロ環境やグローバルトップティアに位置付けられる他社の状況を踏まえたうえで、当社グループが目指すべき事業ポートフォリオの方向性、財務戦略等について集中討議を実施。

③取締役会事務局機能のさらなる強化

- 取締役会事務局がハブとなり、必要な情報を収集し取締役会議長へインプットすることで、適切なアジェンダを設定。また、各回の取締役会実施後に取締役会議長やグループCEOよりフィードバックを受けPDCAを継続。
- 取締役会事務局より各部署に提供している説明資料の雛型について、記載すべき事項や資料作成上の留意点を明示する等の改善を実施。各部署に対し雛型に則した資料作成を徹底。
- 説明資料は、議論の充実の観点から各取締役が事前に案件の内容を把握する時間を確保できるよう、原則、取締役会の4営業日前に提供。

④その他の取締役会実効性向上に資する取組み

- 中長期戦略検討会等において、外部有識者を交え「マーケットにおける当社グループの評価」や「企業価値向上に向けて当社がとるべき戦略の方向性」をテーマに客観的かつ専門的な分析・評価を得たうえで意見交換を実施。
- 社外取締役による海外事業所（第一生命ベトナム）視察にて現地社長や主要提携先との対話を実施。

視察の様子



ハイ社長との対話



オフィス視察

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

当社取締役の有する見識および経験（取締役スキルマトリクス）

当社では、持株会社としての監督機能の発揮と中期経営計画の適切な遂行に向け、取締役に必要な見識および経験を以下のとおり定めています。具体的には、生命保険事業の特性等を踏まえた保険持株会社の取締役として必要とされる見識および経験として①～⑦を、中期経営計画を踏まえた今後の重要な事業戦略・経営課題に関する見識および経験として⑧～⑪を定めています。

氏名	地位	① 企業経営	② グローバル	③ 保険事業	④ 金融・ 資産運用	⑤ 資本政策・ 財務会計	⑥ 法務・ コンプライアンス	⑦ リスク管理	⑧ IT・デジタル /DX	⑨ M&A/ 新規事業	⑩ サステナ ビリティ	⑪ 人財 マネジメント
稲垣 精二	取締役会長	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
菊田 徹也	代表取締役社長 グループCEO	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
山口 仁史	代表取締役専務執行役員 海外生保事業オーナー	✓	✓	✓		✓				✓		✓
北堀 貴子	取締役常務執行役員 グループCCXO (JP)	✓		✓					✓			
隅野 俊亮	取締役	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
曾我野 秀彦	取締役	✓	✓	✓	✓						✓	✓
井上 由里子	社外取締役						✓		✓		✓	
新貝 康司	社外取締役	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ブルース・ミラー	社外取締役		✓	✓			✓	✓			✓	✓
石井 一郎	社外取締役	✓	✓	✓						✓		✓
柴垣 貴弘	取締役 (常勤監査等委員)	✓		✓								
山腰 憲司	取締役 (常勤監査等委員)	✓	✓		✓	✓						✓
佐藤 りえ子	社外取締役 (監査等委員)						✓	✓				
永瀬 悟	社外取締役 (監査等委員)	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓
牧野 あや子	社外取締役 (監査等委員)	✓				✓						

※専門的な知識・経験を有している、または各分野における事業責任者の経歴がある場合に、該当項目にチェックをしています。

サクセッションプラン

社長をはじめとした当社のサクセッションプラン（後継者計画）は定款に規定する指名諮問委員会において議論しています。

取締役の選解任において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定のうえ、取締役会に付議しています。その際には、候補者に関する第三者評価なども活用しているほか、候補者と指名諮問委員の面会の機会を設定するなど、委員会の実効性向上にも取り組んでいます。委員会は、会長、社長および社外委員で構成し、社外委員は取締役会で選定しています。また、独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員としていることに加え、報酬諮問委員会との相互の情報共有や多様な意見を委員会審議の参考とすることを目的として、委員以外の社外取締役もオブザーバーとして参加しています。

コーポレートガバナンス基本方針（抜粋）

指名諮問委員会

(1)役割

指名諮問委員会は、取締役会の諮問委員会として、当社および第一生命の取締役ならびに第一生命の監査役の選解任手続において適格性の観点から確認を行い、委員会案を審議、決定の上、当社に関するものは取締役会に付議し、第一生命に関するものは同社の取締役会に提出する。

(2)全体の構成

指名諮問委員会は、会長、社長、および社外委員で構成し、社外委員は、社外取締役または社外有識者から取締役会が選任する。また、同委員会の独立性を確保するため、委員の過半数を社外委員とする。

指名諮問委員会の主な審議テーマ

- 取締役候補者（案）
- 取締役等のサクセッションプラン（後継者計画）に関する事項

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

役員報酬

当社は、役員報酬制度を当社グループビジョンの実現を担う役員に対する「公正な処遇」の重要な要素として位置付け、基本方針、基本原則および決定プロセスを以下のとおりとしています。

基本方針

- 中長期的な目線を持って、ステークホルダーとの価値共有を実現する仕組みであること
- 役割・責任の大きさおよびその発揮度合いを反映した、公正な報酬体系、適切な水準であること
- 会社・個人業績と連動することで、各役員の貢献を評価し、グループとして重視する価値創造実現を後押しすること

基本原則

1. 役割・責任に応じた適切な報酬設計
2. グループとして重視する戦略との整合
3. 会社・個人業績との連動
4. あらゆるステークホルダーとの利益共有
5. 適切かつ競争力ある報酬水準
6. 客観性・透明性の確保

決定プロセス

当社は社外取締役以外の取締役（取締役会長などの業務執行を行わない取締役および監査等委員を除く。）の役員報酬を、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、基本報酬、単年度業績連動報酬（会社業績報酬、個人業績報酬）および株式報酬（譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬）で構成しています。社外取締役および監査等委員である取締役については、基本報酬のみとしています。また、社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち、取締役会長などの業務執行を行わない取締役については、単年度業績連動報酬および業績連動型株式報酬については対象外としています。これらの報酬水準は、業種などを考慮した第三者による企業経営者の報酬に関する調査などを参照し、設定することとしています。また、左記の役員報酬の基本方針および基本原則を含む「役員報酬決定方針」を、過半数を社外委員で構成する報酬諮問委員会の審議を経たうえで取締役会で決定しています。

取締役の報酬体系

	取締役 （監査等委員である 取締役を除く。）		取締役 （監査等委員）	備考
	社内	社外		
基本報酬	○	○	○	職責に応じた報酬
単年度業績連動報酬	○※	—	—	単年度の業績評価指標の達成度に連動
譲渡制限付株式報酬	○	—	—	中長期的な経営目標の達成、株主との利益共有を目的として設定
業績連動型株式報酬	○※	—	—	企業価値向上へのインセンティブとして経営目標を踏まえ選定する指標の達成度に連動

※ 取締役会長などの業務執行を行わない取締役については対象外

単年度業績連動報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
会計利益	グループ修正利益
将来利益（経済価値）	グループ新契約価値
会計利益	グループ修正ROE
経済価値	株式・金利リスク／EV
健全性（経済価値）	資本充足率（ESR）

業績連動型株式報酬の主な業績評価指標

分類	業績評価指標
市場評価	相対TSR
資本効率	グループ修正ROE
資本効率（経済価値）	グループROEV
サステナビリティ指標	CO ₂ 排出量を含む複数指標からなるサステナビリティ指標

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
（取締役スキルマトリクス）／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

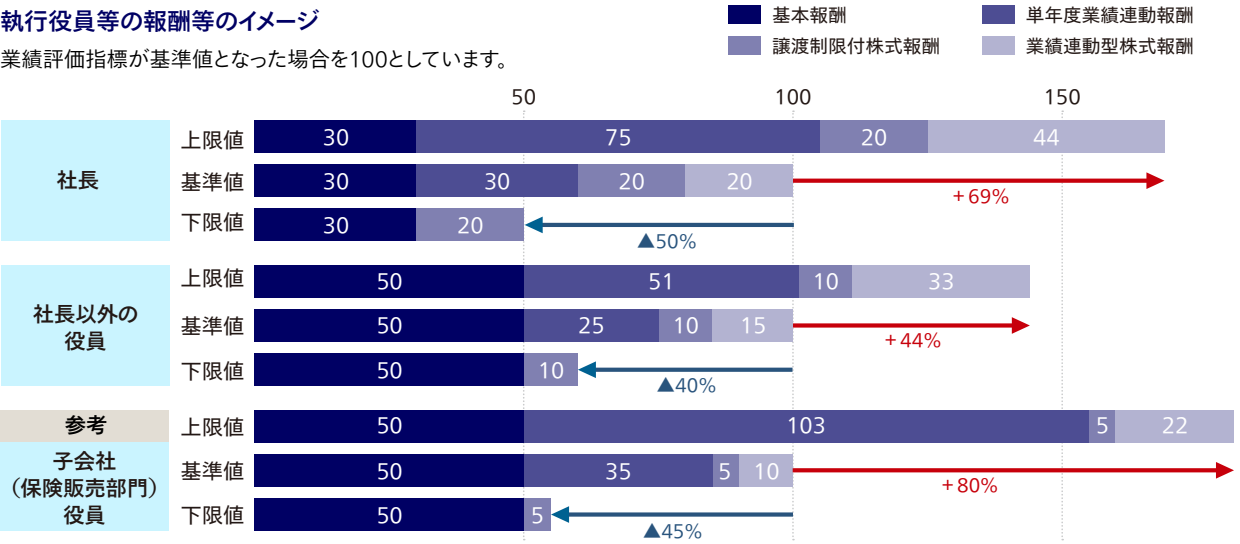
役員体制

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

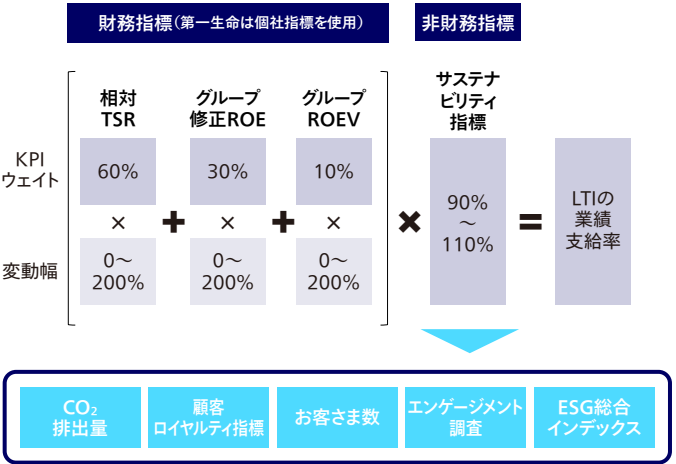
コーポレートガバナンス

執行役員等の報酬等のイメージ

業績評価指標が基準値となった場合を100としています。



参考:業績連動型株式報酬 支給率計算方法の概要



取締役の報酬等の総額等に関する事項

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)						対象となる 役員の 員数
		基本 報酬	単年度業績連動報酬等		非金銭報酬等(株式報酬)		その他	
			会社業績報酬	個人業績報酬	譲渡制限付株式	業績連動型株式		
取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)	436	221	39	20	68	85	0	7
社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)	74	74	－	－	－	－	－	5
監査等委員である取締役(社外取締役を除く。)	104	104	－	－	－	－	0	3
監査等委員である社外取締役	76	76	－	－	－	－	－	4

(注)

1. 上表に記載の単年度業績連動報酬等については、2022年度に係る実績に基づく2024年4月から2024年6月の3ヶ月間の報酬等及び2023年度に係る実績に基づく2024年7月から2025年3月の9ヶ月間の報酬等の合計額です。

2. 上表に記載の業績連動型株式報酬については、2024年4月から2025年3月の期間において、当該期間に対する報酬として費用計上された金額です。

3. 業績連動型株式報酬につき、その費用を負担する会社の負担額決定方法を変更しました。具体的には、2022年度及び2023年度においては、3事業年度に渡る業績評価期間中にグループ内の他の会社へ異動となった役員については異動先の会社が当該役員の業績連動型株式報酬の費用を全額負担することとして、当社が計上した費用の額を記載しておりましたが、業績評価期間終了後に業績連動型株式報酬として付与される金銭債権の額は初年度に在籍した会社の業績評価指標に基づいて定める運用を前提に、業績評価指標の基準となる会社と実際の費用を負担する会社を合わせるため、これを改め、3事業年度に渡る業績評価期間中に他の会社へ異動となった役員についても、当該役員が初年度に在籍した会社が当該役員のその後の異動に関係なく業績連動型株式報酬の費用の全額を負担するという算出方法としました。変更後の算出方法により再計算された、2022年度(2022年4月から2023年3月の期間)及び2023年度(2023年4月から2024年3月の期間)において、当該期間に対する業績連動型株式報酬として費用計上される額は次のとおりです。2022年度:15(百万円) 2023年度:46(百万円)

4. 非金銭報酬等又はこれに準じた報酬等であると位置付けられる株式報酬は、第一生命グループ全体の株主価値向上への貢献意欲や士気を一層高め、株主との価値共有を可能な限り長期にわたって進めること

を目的とする当社の譲渡制限付株式報酬と企業価値向上へのインセンティブとして、中期経営計画をはじめとする第一生命グループの経営目標を踏まえ選定する指標における目標値の達成度合いに連動する当社の業績連動型株式報酬です。これらのうち、譲渡制限付株式報酬は、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、譲渡制限期間を3年とし、①当該譲渡制限期間中に任期満了又は定年その他当社の取締役会が相当と認める事由により当社又は当社の一定のグループ会社の役員等の地位のいずれかの地位を退任又は退職した場合、退任又は退職直後時点で譲渡制限を解除すること、及び②当該譲渡制限期間中に、交付対象の取締役が禁錮以上の刑に処せられた場合又は重要な法令違反等の一定の事由に該当し、当社の取締役会が相当と認めた場合には、当社が当該株式を無償取得できること等の条件が付されるとともに、③譲渡制限解除後のクローバック条項が設けられております。また、業績連動型株式報酬は、当社の取締役会が定める取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)を対象とするものであり、業績評価期間を3事業年度とし、①業績評価期間中継続して、当社の取締役会が定める地位にあったこと、②法令違反その他当社の取締役会で定める一定の非遵行行為等がなかったこと、及び③業績連動型株式報酬制度の趣旨を達成するために必要と認める要件を充足すること等の条件が付されることともに、④業績評価期間が終了し当社普通株式の発行又は処分がなされた後のクローバック条項が設けられております。

5. 社外取締役が当社から受け取った報酬以外の金額はありません。また、社外取締役が当社の親会社等から受け取った報酬等もありません。

6. 上記には、2024年6月24日に当社を退任した監査等委員ではない取締役2名、監査等委員である取締役2名及び同日に就任した監査等委員でない取締役2名、監査等委員である取締役2名を含んでおります。

役員報酬制度の高度化

2022年度に職務価値グレードをベースとした報酬制度をスタートするとともに、中長期の業績を反映させるための業績連動型株式報酬の設定等、役員報酬制度の改革に取り組んできました。2024年度においても当社グループの成長や変革への貢献を評価するためのインセンティブ設計に加え、報酬ベンチマーク企業の見直しを行う等の制度改正を実施しております。引き続き、当社グループの成長や変革を牽引する優秀な経営人材を社内外問わず幅広く登用できるよう、市場競争力のある報酬体系の実現に向け、制度設計・運営に取り組んでまいります。

プロローグ

Accelerate Transformation

資本効率向上への変革

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

データセクション

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

コンプライアンス

当社グループは、グループ企業理念を実践し、「事業活動」と「社会的価値の創造」に一体で取り組み、すべてのステークホルダーからの期待を実現することで、持続的な企業価値の創造に努めております。このグループ企業理念を実践するため、すべての役員・社員がプリンシプルベースで考え、行動するにあたっての最も基本的な指針となるものとして、行動規範を制定しています。行動規範はコンプライアンスに限るものではありませんが、コンプライアンスを推進する際のよりどころにもなるものです。

コンプライアンス推進にあたっては、当社グループ事業のグローバル化の進展等ビジネス環境が変容するなか、法令・定款などを遵守し、社会的規範、市場ルールに従うことに加え、先を見越して潜在的なコンダクト・リスクの把握にも努めるなど、リスクに応じた取組みを行っています。

こうしたコンプライアンスに関わる重要なリスクの把握、グループ各社のモニタリング・指導は法務・コンプライアンス統括ユニットが担い、さらにコンプライアンスに関する重要事項は、CCpO(Chief Compliance Officer)が委員長を務めるグループコンプライアンス委員会で協議し、取締役会、監査等委員会など、経営各機関に報告し、指示を受けています。

2024年度においては、例えば、マネー・ローンダリング／テロ資金供与防止、贈収賄防止について、新規にグループ入りした会社に対し、当社の求める水準を満たすよう態勢強化を実施しています。特に海外のグループ会社では、2023年度に特定した優先事項への対応を概ね完了し、継続的な態勢強化に取り組んでいます。

2024年8月に判明した保険代理店出向者による情報漏えい事案を踏まえ、保険代理店等他社から情報取得時の留意事項、「Need to knowの原則」に基づく情報取扱いについて研修等を通じて再発防止に取り組んでいます。

リスク管理

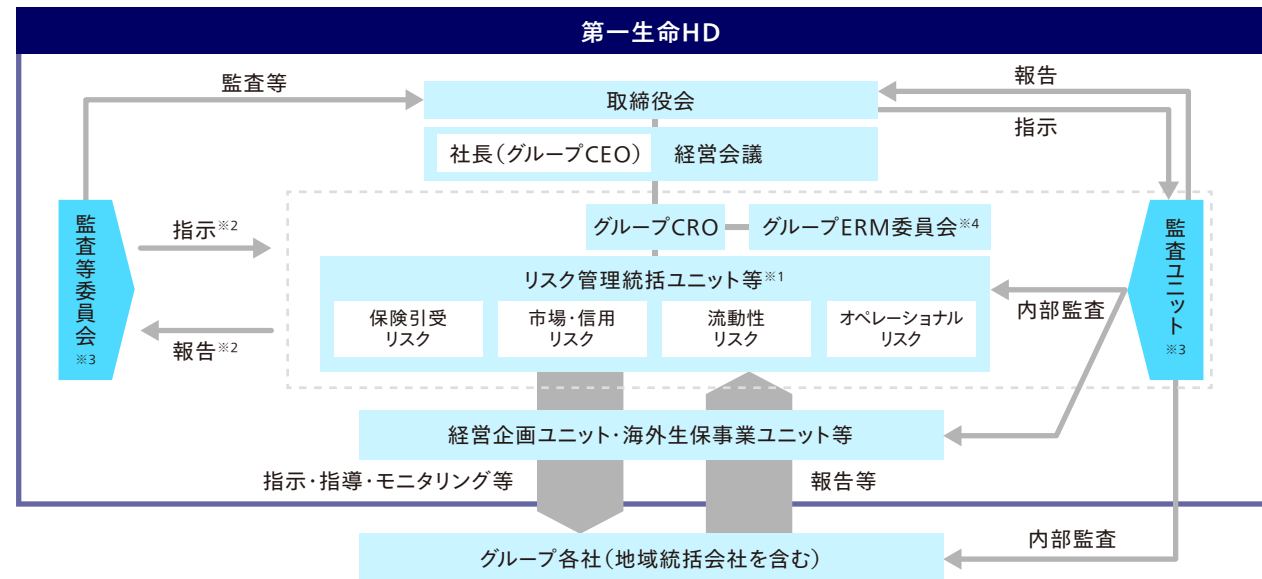
[リスク管理の詳細](#)

当社グループは、資本・リスク・利益の状況に応じた経営計画・資本政策などを策定し、事業活動を推進するエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)に取り組んでいます。経営計画や資本政策の策定にあたっては、リスク管理統括ユニットがその妥当性を検証するとともに、リスク許容度の設定・管理を通じて、資本・リスク・利益のバランスを適切に管理しており、これらを通じて、グループ全体のリスク管理体制の強化を図っています。

当社グループでは、経済価値ベース、会計ベースおよび規制ベースで各種リスクを統合し、自己資本などと対比することにより、健全性を維持するためのリスク管理を行っています。経済価値ベースのリ

スク管理では、生命保険会社の企業価値を表す指標の一つであるエンベディッド・バリュー(Embedded Value:潜在的価値)と整合的なリスクの評価方法を採用しています。

また、モデルによるリスクの計量化では捉えきれない事象を認識・把握する際は、金融市場の混乱や大規模災害などの過去の出来事や、将来見通しなどにに基づき考えられる最悪の状況を想定したストレス・テストを実施しています。その上で、健全性に与える影響を分析し、経営会議・取締役会などに報告するとともに、必要に応じて市場環境などの確認、モニタリングの強化、経営・財務面での対応策の検討・実施を行っています。



※1 リスク管理統括ユニットおよび各リスク管理を担当する所管 ※2 点線枠は、監査等委員会の指示・報告対象を示す ※3 監査等委員会と監査ユニットは連携 ※4 グループERM委員会の委員長はグループCFOも共同で務める

[プロローグ](#)
[Accelerate Transformation](#)
[資本効率向上への変革](#)
[サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化](#)

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

[データセクション](#)

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

コーポレートガバナンス

さらに、当社グループでは、経営に重要な影響を及ぼす可能性のある予見可能なリスクを「重要なリスク」として特定しています。重要なリスクは、グループ会社におけるリスクの洗い出し結果をもとに、ヒートマップを用いた各リスクの影響度※5・発生可能性の評価を踏まえて特定し、毎年見直しております。また、現時点では重要なリスクではないものの、環境変化などにより新たに現れてくることが想定されるリスクを表す「エマージングリスク」の洗い出しも毎年行っています。これらのリスクを踏まえた事業計画を策定することで、リスク認識に基づくPDCAサイクルを推進し、予兆段階からの適切な対応を図っています。重要なリスクの管理状況は定期的に経営会議・取締役会に報告され、リスクの発生回避に向けた対応を推進するとともに、リスクが顕在化した場合には迅速かつ適切な対応に努めています。

※5 影響度は経済的損失額、レピュテーション(売上げ・経営責任・株価への影響)などの要素を考慮

ITガバナンス

企業を取り巻く環境が急速に変化する中、テクノロジーの進展により新たなビジネスやサービスが次々と生まれ、IT・デジタルは経営戦略と密接に関わる不可欠な要素となっています。当社グループでは、こうした変化を的確に捉え、持続的な成長とビジネスモデルの変革を実現するために、グループ経営戦略と整合したIT・デジタル戦略を策定し、推進しています。

ITガバナンス

経営戦略に対するIT・デジタルの影響度が高まる中、当社グループでは経営層のリーダーシップのもとITガバナンスを重点視し、ITの利活用を適切にコントロールすることで、ビジネスにもたらす価値の最大化とリスクの最小化を図り、企業価値の向上につなげています。具体的には、グローバルに展開するグループ経営を安定的に支え、世界各国のお客さまへの持続的な価値提供を実現するために、「グループITガバナンス基本方針」を制定し、COBIT※1をベースとしたITガバナンスの態勢整備を推進しています。また、国内外のグループ会社のITトップとの定期的な会議体を通じて、グループのIT・デジタル戦略の共有とグループ内での協業を加速させることで、企業価値向上に貢献するIT・デジタルを目指しています。

一方、ITシステムの不備によるダウン又は誤作動、あるいはコンピュータが不正使用され、お客さまの信頼や当社の業務運営に影響を及ぼし、当社が損失を被るリスクを「システムリスク」として管理することを徹底しています。システムリスクについては、「グループシステムリスク管理規程」に基づき、グループ各社に対して、方針・運営体制・プロセスの整備および有効性の継続的な評価と改善を行って

ます。

また、AI利活用におけるリスクに対しては、AIの利用用途や環境に応じたリスクを特定・評価し、適切にコントロールすることで、安全性や信頼性に配慮し、お客さまの利便性や業務効率化の向上につながるAI利活用の取組みを推進しています。

サイバーセキュリティ対策

当社グループでは、グループ横断的な情報セキュリティ対策を担う役職としてグループCISO※2を設置し、日々高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、お客さまなどのステークホルダーへ安心・安全・安定を継続して提供するために、「人・組織」「プロセス」「技術」の各領域でサイバーセキュリティ対策のさらなる「進化」を目指しています。

「グループサイバーセキュリティ基本方針」を制定し、サイバーセキュリティ対策において推進する事項をグループ各社で共有しています。また、高度な技術を持つ専任者を中心に構成する「CSIRT※3」を設置し、サイバーセキュリティに関するインシデント対応や規程類の整備、啓発など、グループ内の態勢を強化しています。さらに、複数の外部機関から最新のセキュリティ情報を収集し、グループ内で共有しています。これらの取組みによって、システム面では不正アクセスやウイルスなどの検知・防御の仕組みを複数導入するとともに、多層防御の整備を進めるなど、新たな脅威への対策を随時講じることで、グループ全体としてサイバーセキュリティ対策の最適化に取り組んでいます。

※1 米国の情報システムコントロール協会・ITガバナンス協会の提唱するITガバナンスの成熟度を測るフレームワーク

※2 Group Chief Information and Security Officer

※3 Computer Security Incident Response Team



当社は、ビジネスとITシステムを一体的に捉え、デジタル技術による社会および競争環境の変化を踏まえた経営ビジョンおよびビジネスモデルを策定し、実現に向けて取り組む準備ができている企業として、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を取得しています。

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

コーポレートガバナンス

政策保有株式

政策保有株式

当社グループにおいては、生命保険事業に関連する資産運用の一環として投資株式を保有しています。

当社グループが生命保険商品を通じて提供する保障期間は、しばしば長期にわたることがあります。例えば、伝統的な終身保険や年金保険では、契約期間が数十年に及ぶことも珍しくありません。このように長期の保険契約を確実に履行するために、保険会社は保険料や運用収益を財源として社内に積み立てておくことが保険業法において定められています。この積立金は、責任準備金と呼ばれ、貸借対照表上の負債に該当するものです。

保険業法は、保険の引受けに加えて資産運用も保険会社の固有業務であると定めており、保険会社の中でも長期安定した保険負債を有する生命保険会社は、保険契約者に実質的に帰属する責任準備金相当額について、長期的な視点に基づき資産運用を行うべきであると当社では考えています。

当社グループにおける各生命保険会社においては、資産運用にあたっては、確定利付資産を中心としたALM運用（資産と負債の統合的管理）を基本としていますが、グループの中でもとりわけ長期安定的かつ大規模な保険負債を有する第一生命においては、超長期の負債に対応する超長期の債券の市場の流動性や金利環境等を踏まえ、資産間の分散効果を図るべく、企業分析や業種・銘柄の分散、リスク管理を前提として、株式等のリスク性資産を運用ポートフォリオの一部に組み込むバランス型の運用を行っています。このように、生命保険事業を営むグループ各社における投資株式の保有は、原則として、責任準備金に対応する資産運用の一環として純投資目的で行うものです。なお、第一生命における純投資目的の株式運

用においては、同社の株式部等の投資執行所管が営業部門等から独立し、売買執行に係る一切の決裁権限を有しており、株式のポートフォリオ運用を前提とした上で、中長期的な価値変動や配当による利益の享受等、経済合理性に基づいた判断を行っています。

一方、政策保有株式は、発行体との間の資本業務提携、幅広い領域を対象とする包括的な業務提携を通じた事業戦略上の効果の獲得やその他の機能の獲得を主たる目的として管理・保有しています。当該株式については、経営企画部門等の事業責任所管が実質的な売買判断を行っています。

また、政策保有株式は、保有目的の適切性および資本コスト対比の収益性を踏まえた検証を行い、縮減の是非を判断しています。保有目的の適切性については、各銘柄における業務提携取組みの状

況や事業戦略上の効果を確認しています。前述の資本コスト対比の収益性については投下資本に対する収益性を評価しており、具体的には、政策的な保有による収益貢献（政策効果）を計る収益率、株式の時価変動も含めた収益貢献（トータルリターン）を計る収益性について、単年度と直近3年平均の数値を算出し、銘柄ごとに採用する資本コストと比較して検証しています。資本コストは、保有株式ごとにリスク特性を踏まえたCAPMIに基づいて推計し、推計値とグループ資本コストのより高い方を銘柄ごとの資本コストとして採用しています。

上場株式については毎年取締役会における検証を行い、その内容を開示しています。保有の適切性や合理性が認められない場合は、売却を行います。

政策保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産(2025年3月末時点)に対する比率
30銘柄	1,256億円	3.6%

※2025年3月末日時点で当社及び第一生命(当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)が保有している保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(参考)みなし保有株式の保有銘柄数・金額※

銘柄数	貸借対照表計上額の合計額	当社連結純資産(2025年3月末時点)に対する比率
1銘柄	280億円	0.8%

※2025年3月末日時点で第一生命(当社の連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社)が退職給付信託として拠出し、純投資目的以外の目的で議決権行使権限を有する株式

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

グループ税務ガバナンス

国際機関で策定された新たな課税ルール(グローバル・ミニマム課税など)の導入が各国で検討されており、日本でも2024年度より適用されています。また、ステークホルダーによる税務への関心の高まりや、事業活動の多様化に伴うグループベースでの取引・活動の増加を背景に、適正な税務対応の重要性がより高まっています。

こうした現状を踏まえ、当社はグループ税務ガバナンスの一層の向上を図るため、グループ各社が尊重すべき税務に対する基本的な考え方や取組方針を「グループ税務基本方針」として制定しています。

当社グループは本方針を遵守し、活動するすべての国、地域において適正な納税を通じて社会的責任を果たし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献します。

グループ税務基本方針

- 1. 基本方針
- 2. 税法の遵守
- 3. 体制整備
- 4. 税務当局との関係構築・維持
- 5. 透明性の確保
- 6. 税務リスクへの対応
- 7. 適正な税負担の実現
- 8. 適正な移転価格
- 9. 税務戦略／企業価値の向上

グループ税務基本方針の詳細

当社グループ出向者による個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

事案概要と経営層の受け止め

- 当社グループの出向者が派遣されている保険代理店3社において、当該出向者がお客さまの個人情報を漏えいさせていた事案が判明しました。
- お客さま、株主や関係者の皆さまに、多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。金融機関として、また生命保険会社として、信頼を揺るがしてしまったことを非常に重く受け止めております。
- 本事案に係る対応を第一生命ホールディングスの最重要経営課題の一つに位置付け、グループベースで体制を整備し、再発防止に向けた各取組みを進めていくことで、皆さまからの信頼回復に努めていく所存です。

再発防止に向けた取組み

抜本的な再発防止策を検討・実施すべく、当社代表取締役社長グループCEOによる指揮のもと、第一生命ホールディングスが主導となった「代理店情報漏えい事案再発防止対策本部」を設置し、グループ横断的に再発防止策を検討し、取組みを開始しています。

<主な再発防止策>

- 情報取扱いの再教育などのコンプライアンス取組み
 - 社外から情報を取得する際には、個人情報保護法・不正競争防止法・独占禁止法といった各種法令に抵触しないことの事前確認と先方了承の取得等を行うことを社規に明記し、研修を通じて再教育を行っています。
 - また、当社グループ出向者に対しても、各種法令遵守の観点から、コンプライアンス部門等により定期的な研修を実施し、適切な情報取扱いの徹底を図るとともに、乗合代理店に対する情報資産保護態勢の確認・強化を実施してまいります。
- 保険代理店への出向方針
 - 保険会社向けの総合的な監督指針の内容や、金融業界で発生した類似事案等を踏まえながら、当社グループの保険代理店への出向方針を策定します。同方針に基づき、営業に携わる出向を段階的に縮減させ、基本的にゼロとします。

プロローグ

Accelerate Transformation

資本効率向上への変革

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

データセクション

サステナビリティ取組みによる経営基盤の強化

役員体制



後列(左より) 山腰 憲司 柴垣 貴弘 隅野 俊亮 山口 仁史 北堀 貴子 曾我野 秀彦 石井 一郎

前列(左より) 牧野 あや子 永瀬 悟 佐藤 りえ子 稲垣 精二 菊田 徹也 井上 由里子 新貝 康司 ブルース・ミラー

> プロローグ

> Accelerate Transformation

> 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
—TCFD・TNFD提言に基づく開示—

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

> データセクション

役員体制

取締役※

取締役会長

稲垣 精二

[1963年5月10日生]

●保有株式数:563,059株

2024年度活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 取締役会長
東急株式会社 社外監査役

取締役

隅野 俊亮

[1969年10月26日生]

●保有株式数:149,648株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 代表取締役社長

社外取締役

ブルース・ミラー

[1961年3月6日生]

●保有株式数:0株

●社外取締役在任期間:3年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

株式会社INPEX 社外取締役

代表取締役社長

Group Chief Executive Officer

菊田 徹也

[1964年10月14日生]

●保有株式数:249,794株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

第一生命保険株式会社 取締役

取締役

曾我野 秀彦

[1960年9月28日生]

●保有株式数:126,776株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

報酬諮問委員会議長

社外取締役

石井 一郎

[1955年6月15日生]

●保有株式数:0株

●社外取締役在任期間:1年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

主な兼職

troisH株式会社 代表取締役
日鉄ソリューションズ株式会社 社外取締役

代表取締役専務執行役員

海外生保事業オーナー

山口 仁史

[1966年1月27日生]

●保有株式数:59,334株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

社外取締役

井上 由里子

[1963年5月29日生]

●保有株式数:40,953株

●社外取締役在任期間:7年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

日本信号株式会社 社外取締役

取締役(常勤監査等委員)

柴垣 貴弘

[1965年2月25日生]

●保有株式数:131,209株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

監査等委員会出席回数 28回／28回

主な兼職

静岡ガス株式会社 社外監査役

取締役常務執行役員

Group Chief Customer Experience Officer (Japan)

北堀 貴子

[1969年7月1日生]

●保有株式数:71,551株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

社外取締役

指名諮問委員会議長

新貝 康司

[1956年1月11日生]

●保有株式数:1,200株

●社外取締役在任期間:6年

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 17回／17回

主な兼職

イグアルファン株式会社 代表取締役
株式会社新貝経営研究所 代表取締役

取締役(常勤監査等委員)

山腰 憲司

[1968年3月2日生]

●保有株式数:16,400株

2024年度の活動状況

取締役会出席回数 12回／12回

監査等委員会出席回数 23回／23回

※2025年7月1日時点

＞ プロローグ

＞ Accelerate Transformation

＞ 資本効率向上への変革

✓ サステナビリティ取組みによる
経営基盤の強化

グループサステナビリティ推進体制

気候変動・自然資本への取組み
―TCFD・TNFD提言に基づく開示―

人権の尊重

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方
／コーポレートガバナンス体制

取締役会の機能・構成

取締役会の実効性向上に向けた取組み

当社取締役の有する見識および経験
(取締役スキルマトリクス)／サクセッションプラン

役員報酬

コンプライアンス／リスク管理

ITガバナンス

政策保有株式

グループ税務ガバナンス／当社グループ出向者による
個人情報等の漏えい事案を踏まえた再発防止策

役員体制

＞ データセクション

